

Manuel de suivi- évaluation des dispositifs de Conseil à l'Exploitation Familiale

LIVRET B : démarche d'élaboration
d'un dispositif de suivi-évaluation du
CEF

D. Halley des Fontaines (IRAM)

G. Faure (CIRAD)

C. Rigourd (IRAM)

Décembre 2007

• **iram Paris** (siège social)

49, rue de la Glacière 75013 Paris France

Tél. : 33 (0)1 44 08 67 67 • Fax : 33 (0)1 43 31 66 31

iram@iram-fr.org • www.iram-fr.org

• **iram Montpellier**

Parc scientifique Agropolis Bâtiment 3 •

34980 Montferrier le Lez France

Tél. : 33 (0)4 99 23 24 67 • Fax : 33 (0)4 99 23 24 68

Sommaire

SOMMAIRE	3
INTRODUCTION	ERREUR ! SIGNET NON DEFINI.
1. ETAPE 1 : LA PREPARATION	7
2. ETAPE 2 : FAIRE LES CHOIX STRATEGIQUES	9
2.1. Définir la finalité du dispositif de suivi-évaluation du CEF	9
2.2. Déterminer les thèmes et les critères du suivi	13
2.3. Imaginer une première ébauche de dispositif : circuit de collecte, partage des rôles et calibrage	15
3. ETAPE 3 : FAIRE DES CHOIX OPERATIONNELS	18
3.1. Structurer les outils pour le pilotage du CEF	19
3.2. Structurer les outils pour la mesure des effets et des impacts du CEF	19
3.2.1. Définir des échantillons	19
3.2.2. Suivre des évolutions	20
3.2.3. Comparer des situations	21
3.2.4. Suivre des évolutions et comparer des résultats.	21
3.2.5. Le choix des indicateurs	22
3.2.6. Le choix des thèmes d'enquêtes	23
3.3. Définir le circuit de l'information (collecte, diffusion) et les responsabilités (collecte, traitement et analyse, diffusion)	25
3.4. Définir les supports qui seront nécessaires à la mise en œuvre du suivi-évaluation	26
4. ETAPE 4 : AFFINER, VALIDER ET TESTER LE DISPOSITIF	27
4.1. Définir les résistances et les limites des informations issues du dispositif	27
4.2. Préciser les moyens financiers et humains nécessaires	28
4.3. Validation et test du dispositif	28

Introduction

Ce travail, qui a abouti à l'élaboration de deux livrets, s'inscrit dans la poursuite des réflexions relatives au suivi-évaluation des dispositifs de Conseil à l'Exploitation Familiale (CEF). Il a été financé par l'AFD et réalisé par l'IRAM et le CIRAD.

Il s'appuie sur des travaux antérieurs réalisés par des structures ou spécialistes travaillant sur la problématique du CEF. Il fait également suite au travail conceptuel réalisé en 2006 par l'IRAM¹, comprenant la contribution d'acteurs impliqués dans les dispositifs de CEF de 3 pays (Bénin, Burkina-Faso et Mali) et en France, sur les effets et impacts du CEF.

Il s'adresse à toute structure impliquée dans les activités de CEF et confrontée à la problématique du suivi-évaluation, notamment la mesure des effets et des impacts du CEF. Il nécessite cependant certaines connaissances de base en matière de suivi-évaluation et bien sûr une bonne compréhension du fonctionnement des dispositifs de CEF.

Ce deuxième livret présente une démarche d'élaboration d'un dispositif de suivi-évaluation du CEF. Il liste un ensemble d'étapes à suivre :

- Etape 1 de préparation ;
- Etape 2 au cours de laquelle les choix stratégiques sont faits ;
- Etapes 3 au cours de laquelle les choix opérationnels sont faits ;
- Etape 4 qui permet d'affiner, de valider et tester le dispositif de suivi-évaluation

¹ Etude de définition d'indicateurs de résultats et de mesure d'impacts du Conseil à l'Exploitation Familiale et du Conseil de Gestion aux OP, D. Halley des Fontaines, G. Akplogan, Y. Coulibaly, L. Liagre, Avec la collaboration du groupe de contact, Juillet 2006.

La démarche proposée ici repose sur un processus de concertation entre les différents acteurs impliqués dans les dispositifs de CEF et vise à rechercher un consensus entre les positions des uns et des autres. Cette démarche permet d'aborder les questions clés à la conception d'un dispositif de suivi-évaluation au cours de quatre étapes successives :

- Etape 1 : **La préparation** permettant d'identifier les participants, de construire un consensus sur la démarche à suivre et d'harmoniser le niveau d'information des acteurs par rapport au suivi-évaluation ;
- Etape 2 : La définition des **choix stratégiques** qui orienteront le dispositif de suivi-évaluation ;
- Etape 3 : La définition des **choix opérationnels** qui permettront de mettre en œuvre les activités liées au suivi-évaluation ;
- Etape 4 : La **validation et le test** du dispositif de suivi-évaluation.

Il convient de ne pas se focaliser sur l'ordre des étapes dans la mesure où, dans le cadre d'un processus itératif, il ne faudra pas hésiter à revenir en arrière pour affiner certains aspects clefs définis dans une étape antérieure en fonction de l'évolution des réflexions des participants.

Les choix à faire ou la validation des choix pour chaque étape pourront être effectués par les acteurs (adhérents, conseillers, gestionnaire de dispositifs, représentant d'OP ou d'institutions) dans le cadre de consultations et d'ateliers. L'ensemble de ce processus peut être facilité par un groupe de personnes reconnues par l'ensemble des acteurs pour leur capacité d'écoute, d'animation et de synthèse. Ce groupe (ou commission pour le suivi-évaluation) peut inclure des personnes originaires de différentes institutions concernées par le CEF, un ou des représentants d'OP, une ou des personnes extérieures (personnalité reconnue, consultant extérieur). La taille de ce groupe doit être restreinte pour pouvoir fonctionner..

Il faut noter qu'il existe déjà, dans certains pays ou régions, un suivi-évaluation portant sur le CEF, soit à l'état embryonnaire, soit développé. Il est évident que dans ces situations, le contenu des étapes doit être adapté au contexte local.

Exemples de dispositifs embryonnaires de suivi-évaluation du CEF :

- *Au Mali il existe actuellement un dispositif de suivi-évaluation du CEF embryonnaire, qui correspond principalement à un suivi des moyens mis en œuvre et qui s'apparente donc plutôt à un dispositif de pilotage et contrôle du projet.*
- *Au Bénin, il existe une proposition de dispositif plus complexe qui pourrait permettre une analyse de l'ensemble des finalités (moyens, activités, résultats, effets, impacts) à partir des informations collectées. Ce dispositif pourrait prévoir quelques clarifications et simplifications de ses objectifs.*

→ Une démarche en 4 étapes : d'abord une étape de préparation qui permet de trouver un consensus sur la démarche elle-même, puis les choix stratégiques sont faits, puis les choix opérationnels, puis un affinage des outils et enfin une validation et un test.

→ Les questions clés sont abordées de façon itérative au cours des 4 étapes : les choix sont affinés au fur et à mesure que l'on avance dans le processus.

→ La démarche combine des phases de réflexions des acteurs indépendamment les uns des autres et des phases d'ateliers collectifs.

Etapas		Objectifs	Mise en oeuvre
1	Préparation	Identifier les participants Construire un consensus sur la démarche Harmoniser le niveau d'information	Atelier de lancement
↓			
2	Choix stratégiques	Définir la finalité du dispositif Déterminer les thèmes et critères de suivi Imaginer une première ébauche du dispositif (circuit de collecte et de traitement de l'information, responsabilités, calibrage)	Un ou plusieurs ateliers de réflexion
↓			
3	Choix opérationnels	Définir et combiner les méthodes pour collecter et traiter l'information (place des données des adhérents, enquêtes complémentaires,...) Définir un échantillon et la situation de référence Elaborer le circuit de l'information Définir les supports nécessaires pour collecter et traiter l'information	Travail d'un groupe de personnes concernées par le SE Appuis ponctuels et éventuels d'experts
↓			
4	Affiner, valider et tester le dispositif	Améliorer les outils Construire les supports Identifier les résistances éventuelles de certains acteurs Définir moyens financiers et humains nécessaires Valider le dispositif Tester le dispositif Validation finale	Travail d'un groupe de personnes concernées par le SE Appuis ponctuels et éventuels d'experts Atelier de validation Atelier final

1. Etape 1 : La préparation

Objectifs de cette étape :

- Identifier les participants (les parties prenantes ayant un intérêt pour le CEF et le suivi-évaluation du CEF) ;
- Construire un consensus sur la démarche à suivre pour concevoir un dispositif de suivi-évaluation, et notamment sur les appuis extérieurs éventuellement nécessaires ;
- Harmoniser les niveaux d'information et se préparer.

Au démarrage du processus de construction du suivi-évaluation, il conviendra, pour chacune des expériences de CEF, d'identifier les participants qui auront un rôle à jouer dans les choix stratégiques et opérationnels à effectuer. En premier lieu, et de façon non exhaustive, nous estimons que la concertation entre quatre types d'acteurs est indispensable : les producteurs et leurs représentants, les conseillers et les opérateurs, les partenaires techniques et financiers et les services de l'Etat. Cette liste peut être complétée en fonction des spécificités des expériences. Il convient néanmoins de souligner que plus le nombre de participants est important, plus le processus de concertation est difficile à mener.

Lors de cette étape, il pourrait être nécessaire de partager les informations existantes sur les activités de CEF (moyens mobilisés, activités menées, résultats obtenus, difficultés rencontrées, etc.) et de suivi-évaluation pour que les participants aient le même niveau d'information et puissent progressivement, au cours des échanges identifier des problématiques communes. C'est de cette manière que peut se construire un consensus sur la démarche à suivre pour l'élaboration d'un dispositif de suivi-évaluation du CEF.

Concrètement, cette étape peut être initiée lors d'un atelier de lancement animé par un facilitateur si possible externe. Outre un échange autour d'un premier bilan du CEF, le présent manuel sera remis aux participants (Livret A et Livret B) et permettra de présenter et discuter le cadre méthodologique et la démarche. Il sera alors souhaitable de nommer une commission de suivi-évaluation qui participera à l'ensemble du processus de construction du suivi-évaluation. Les participants devront alors décider s'ils conduiront l'ensemble du processus de façon autonome ou bien s'ils souhaitent être accompagnés par un « animateur / facilitateur » extérieur.

Suite à cet atelier de lancement chaque catégorie d'acteurs organisera, dans la mesure de ses possibilités, des séances de préparation/réflexion à son niveau afin d'amorcer la réflexion sur les questions clés présentées dans le manuel. Il est logique de penser que ces étapes de préparation/réflexion seront différentes d'une catégorie d'acteurs à une autre : par exemple, la préparation pour les représentants des producteurs qui devront organiser des concertations avec leurs OP et leur base, sera logiquement plus longue que pour les Partenaires Techniques et Financiers. Il conviendra également de ne pas oublier les moyens (notamment financier) nécessaires à la tenue de ces temps de préparation indispensables à l'obtention de résultats probants au cours de l'atelier. Suivant les cas des facilitateurs extérieurs pourront être nécessaires pour amorcer, stimuler et accompagner les réflexions des acteurs.

2. Etape 2 : Faire les choix stratégiques

Objectifs de cette étape :

Amener les participants à définir les orientations du dispositif de suivi-évaluation :

- Dans un premier temps, définir la finalité du dispositif de suivi-évaluation (pour quoi ?), et qui en sera l'utilisateur (pour qui ?) et l'opérateur (par qui ?) ;
- Dans un deuxième temps, déterminer la priorité des thèmes du suivi et leur utilisation,
- Dans un troisième temps, déterminer les responsabilités des acteurs et le format du dispositif de suivi-évaluation.

2.1. Définir la finalité du dispositif de suivi-évaluation du CEF

Il s'agit ici d'apporter des réponses aux questions le dispositif de suivi-évaluation pour quoi et pour qui. Les choix qui seront faits par les participants permettront de définir les priorités pour l'élaboration de l'architecture du dispositif de suivi-évaluation. Des éléments, permettant d'amorcer les réflexions et de d'éclairer les choix, sont présentés ici.

Un premier choix stratégique s'impose et répond à la question : pour quelle finalité construit-on un dispositif de suivi-évaluation ?

- **un outil de pilotage du dispositif de CEF :** le dispositif serait alors principalement utilisé par les bénéficiaires (en particulier les OP pour orienter le conseil en fonction de leurs besoins) et par les opérateurs du CEF (bureau d'étude, ONG, société cotonnière et OP pour programmer et évaluer leurs activités). Le dispositif de suivi-évaluation traitera des moyens et des activités d'une part et des résultats, des effets et des impacts d'autre part. Dans la chaîne moyens → activités → résultats → effets → impacts, il devra donc être choisi des indicateurs pour ces différents maillons. Toutefois, dans la mesure où le pilotage est privilégié, les indicateurs d'effets et d'impacts (mesurables sur le long terme) seront moins prioritaires que les quatre autres types. Le dispositif de suivi-

évaluation cherchera, par exemple, à répondre aux questions de type : *combien de paysans en CEF ? Combien de paysans par conseillers ? Coût par adhérent ?*

- **Un argumentaire pour construire un plaidoyer :** Plusieurs acteurs peuvent avoir intérêt à construire un plaidoyer pour justifier de la pertinence de l'approche de CEF. Les OP pour justifier de la poursuite et du développement d'une approche CEF ou pour obtenir des informations utiles dans leurs négociations avec leurs partenaires (Etat, commerçants, etc.). L'Etat et les bailleurs pour orienter leurs investissements et justifier de l'utilisation des fonds publics. Les indicateurs les plus pertinents pour justifier une politique de conseil seront les indicateurs d'effets et d'impacts que l'on devra mettre en relation avec quelques indicateurs de moyens (le budget annuel consacré au CEF, par exemple). Le dispositif de suivi-évaluation cherchera, par exemple, à répondre à la question suivante : *quels effets, quels impacts pour x FCFA investis ? Quelle augmentation des rendements dans les exploitations des adhérents ? Quelle performance des OP gérées par des adhérents au CEF ?*
- **Un outil pour éclairer une question spécifique :** La question peut être posée par les OP, par les opérateurs du CEF, par l'Etat ou par les bailleurs de fonds. Elle peut être de nature très variée. *A quelles conditions peut-on promouvoir des paysans animateurs ? Quelle est l'influence du CEF sur les performances des OP cotonnières ?* A priori c'est là que pour une thématique donnée, le spectre d'indicateurs peut-être le plus large car il dépendra de la nature de la question. Les indicateurs à privilégier dépendront des thèmes de recherches qui seront menés.
- **Un outil de contrôle :** Les OP ou les bailleurs pourraient avoir besoin de s'assurer de la qualité des prestations fournies par les conseillers et les opérateurs ou de l'utilisation des ressources financières. Des indicateurs de moyens, d'activités et de résultats seront privilégiés. Par exemple, *combien de réunions ont-elles été organisées avec le budget annuel ? Combien de visite de terrain par conseiller CEF ?*

Comme indiqué plus haut, les indicateurs retenus seront différents en fonction de la finalité du dispositif de suivi-évaluation. Le choix des indicateurs interviendra dans un deuxième temps (étape 3), au moment où les outils devront être retenus.

Le tableau suivant indique, en fonction des finalités, les indicateurs prioritaires qui pourront figurer dans le dispositif.

Quelle finalité du suivi-évaluation ?	Types d'indicateurs prioritaires par rapport à la finalité retenue.				
Pilotage	Moyens	Activités	Résultats	Effets	Impacts
Plaidoyer	Moyens	Activités	Résultats	Effets	Impacts
Question spécifique	Moyens	Activités	Résultats	Effets	Impacts
Contrôle	Moyens	Activités	Résultats	Effets	Impacts

	Indicateurs à privilégier
	Indicateurs secondaires

Il existe un danger de vouloir collecter trop d'informations pour embrasser chacune de ces finalités. Il y a nécessité de privilégier quelques entrées pour pallier le risque de vouloir en faire trop et de rendre le dispositif non opérationnel. Ce choix stratégique initial pourra toutefois être affiné tout au long de la construction du dispositif.

L'exemple suivant montre que les objectifs de chacun des acteurs par rapport au suivi-évaluation du CEF ne sont pas forcément les mêmes : *Au Burkina une étude d'impact était prévue pour analyser les changements introduits par le dispositif de Conseil à l'Exploitation Familiale « SOFITEX/UNPCB ». Des critères et indicateurs étaient identifiés mais l'objectif global de l'étude variait en fonction du point de vue de chacun des deux opérateurs : pour la SOFITEX, il s'agissait de mesurer l'évolution de la production durable de coton dans une optique de sécurisation de l'approvisionnement des usines alors que l'UNPCB cherchait plutôt à mesurer l'amélioration globale de la gestion de l'exploitation ainsi que l'augmentation de la productivité et, par conséquent, du revenu des producteurs.*

Par ailleurs, il est relativement logique de penser que les acteurs assurant le financement du dispositif de CEF pourront chercher à être retenus comme utilisateurs primaires du suivi-évaluation du CEF pour en contrôler la finalité et le montage. Il peut ainsi exister le cas de figure où un bailleur externe finance en quasi-exclusivité le dispositif de CEF et impose une recherche d'informations correspondant en grande partie à son point de vue sans laisser place aux points de vue des autres acteurs, notamment des adhérents. Dans ce cas, il existe un risque de désintérêt des autres acteurs dans la participation au dispositif de suivi-évaluation générant un manque de volonté pour fournir les informations nécessaires.

Le tableau suivant croise les différents destinataires possibles (la liste peut ne pas être exhaustive) et les finalités qui nous semblent être recherchées par chacun des participants. Il indique également quels seraient les types d'indicateurs à privilégier dans chaque cas de figure.

	Pilotage	Plaidoyer	Question spécifique	Contrôle
Producteurs / OP	Moyens Résultats Effets	Effets Impacts		Moyens Résultats
Opérateurs du CEF	Moyens Résultats Effets	Effets Impacts		Moyens Résultats
Interprofessions et sociétés cotonnières		Effets Impacts	Résultats Effets Impacts	
Etats et bailleurs		Effets Impacts	Résultats Effets Impacts	Résultats Effets Impacts
Recherche			Résultats Effets Impacts	

	Objectif prioritaire
	Objectif secondaire

De manière opérationnelle, la définition des finalités pourrait être établie au cours d'un 2^{ème} atelier réunissant les mêmes participants qu'au premier, préparé par la « commission de suivi-évaluation », et éventuellement animé par un facilitateur extérieur. Dans cet atelier chaque acteur exposerait ses objectifs pour le suivi-évaluation, sur la base des concertations qu'il aura menée dans son organisation. Une synthèse pourrait-être faite qui fonderait les bases du suivi-évaluation.

→ *Chaque acteur doit clarifier ses attentes vis-à-vis du suivi-évaluation, c'est à dire la finalité du dispositif.*

→ *Un consensus doit ensuite être construit, tout en évitant un consensus trop large qui embrasse trop d'objectifs (mieux vaut un dispositif ciblé au départ).*

→ *Il est donc nécessaire de préciser qui seront les principaux utilisateurs du suivi-évaluation (pour qui ?) et qui en seront les principaux opérateurs (par qui ?). La question du financement (financement par qui ?) pourra également être abordée à ce stade.*

→ *Il conviendra de veiller à la cohérence entre les exigences des utilisateurs, opérateurs et financeurs du suivi-évaluation.*

2.2. Déterminer les thèmes et les critères du suivi

Une fois la finalité du dispositif définie et arrêtée (faciliter le pilotage, construire un plaidoyer, répondre à une question spécifique, assurer un contrôle), le choix des thèmes du suivi-évaluation pourra être effectué plus facilement. Il est préférable, dans un premier temps, de viser un dispositif simple de suivi-évaluation se concentrant sur un nombre limité de thèmes prioritaires directement liés à la finalité du dispositif.

Les thèmes prioritaires seront choisis en se référant au pilotage du dispositif de CEF ou à la mesure des effets et impacts pour les différents domaines identifiés plus haut : l'exploitation, le producteur et sa famille, la structuration du monde rural, l'engagement des acteurs dans le dispositif.

Pour le pilotage du dispositif de CEF, les thèmes porteront davantage sur les moyens, les activités et résultats du CEF

Pour la mesure des effets et des impacts, on identifiera pour chaque domaine les critères pertinents en précisant :

- La nature des effets et impacts que le critère permet de mesurer :
 - Technique, économique, gestion, psychologique, social, politique.
 - Direct ou indirect
 - Positif ou négatif
- Leur apparition : Court terme, moyen terme, long terme ;
- La facilité de l'observation et de la mesure des effets et impacts.

Une fois les thèmes prioritaires définis, il est possible, en évitant de complexifier le dispositif, de compléter ces thèmes prioritaires par d'autres thèmes couvrant d'autres domaines. On pourra les qualifier de thèmes secondaires de suivi.

Exemples de choix des thèmes de suivi suivant la finalité du dispositif de suivi-évaluation :

- *On pourra par exemple décider que le suivi-évaluation se concentrera prioritairement sur des thèmes techniques de l'exploitation agricole visibles dans le court à moyen terme et objectivement vérifiables, et secondairement sur des aspects sociaux du monde rural qui apparaîtront dans le moyen à long terme de façon plus diffuse (pas toujours objectivement vérifiables).*
- *Si le dispositif de suivi-évaluation sert avant tout d'outil de pilotage du CEF, on choisira en priorité des thèmes / critères / indicateurs objectivement vérifiables dans le court terme.*
- *Si le dispositif sert plutôt à alimenter un observatoire du changement du monde rural, on choisira plutôt des thèmes / critères / indicateurs mesurant plutôt les effets et impacts.*

Le choix des thèmes prioritaires et secondaires de suivi-évaluation est un choix stratégique qui devrait faire l'objet d'un consensus. Cependant, des réflexions plus opérationnelles (quels sont les indicateurs facilement collectables pour tel ou tel thème ?) peuvent également guider ce choix stratégique. Le choix est donc bien itératif entre l'étape 2 (choix stratégiques) et l'étape 3 (choix opérationnels).

Concrètement pour choisir les thèmes et critères plusieurs options sont possibles :

- Dans le cas d'un suivi-évaluation participatif, notamment quand la finalité est portée par les acteurs impliqués dans le CEF, ce sont les adhérents du CEF, les conseillers et les gestionnaires des dispositifs de CEF (opérateur, représentant d'OP, etc.) qui devront eux-mêmes identifier ces thèmes, puis les critères, voire les indicateurs. Cela conduit à mener différents petits ateliers séparés avec quelques groupes d'adhérents, puis avec les conseillers, puis avec les gestionnaires du CEF puis de synthétiser les propositions à travers de la commission de suivi-évaluation. Les bailleurs ou l'Etat peuvent également faire part de leur proposition à la commission.
- Une autre option, consiste à confier à la commission de suivi-évaluation le soin de proposer des thèmes et des critères, sur la base des conclusions des deux ateliers précédents et en s'appuyant sur les propositions de thèmes et critères données dans le document rédigé par l'IRAM en 2006. Les propositions sont alors validées par un troisième atelier qui regroupe les mêmes participants que ceux des ateliers antérieurs.
- Un mélange des deux options est également possible, notamment pour faciliter des discussions dans les groupes de CEF, une réunion de conseiller, une réunion de gestionnaires de dispositif de CEF

→ Le choix des thèmes prioritaires de suivi donne l'orientation du dispositif de suivi-évaluation suivant le domaine et la nature des effets et impacts ;

→ Cette orientation principale doit être complétée par quelques thèmes secondaires (attention cependant à ne pas trop complexifier le dispositif) ;

→ Enfin on vérifiera si la chronologie d'apparition des effets et impacts et le fait qu'ils soient objectivement vérifiables ou non sont cohérents avec la finalité du dispositif de suivi-évaluation.

2.3. Imaginer une première ébauche de dispositif : circuit de collecte, partage des rôles et calibrage

Au vu des critères qui auront été retenus, il sera possible de déterminer grossièrement quelles peuvent être les sources de renseignement et, de ce fait, d'imaginer une première schématisation d'un circuit de collecte de l'information.

A ce stade une première proposition de responsabilités pourrait émerger : Qui coordonne le suivi-évaluation (programmation des activités, coordination des activités pour collecter et traiter l'information, organisation des débats autour des résultats, etc.):

- La commission du suivi-évaluation que les acteurs souhaiteraient pérenniser ?
- Un opérateur du CEF à qui les acteurs confient cette mission ?
- Un réseau d'opérateurs ou d'OP ?
- Une direction ministérielle ?

Il est également important de réfléchir aux acteurs qui vont participer aux tâches du suivi-évaluation en analysant qui peut participer et comment dans le fonctionnement du dispositif de suivi-évaluation :

- Comment et à quelles conditions peut-on mobiliser les données produites par les adhérents du CEF ? Il faut éviter de demander aux adhérents de collecter des données qui ne leur sont pas utiles à la gestion de leurs propres exploitations et qui ne correspondent pas à leurs préoccupations : les adhérents ne sont pas des enquêteurs au service d'autres acteurs ! Il est important également d'analyser la qualité des données que les adhérents peuvent fournir. Dans certaines situations, les données sont collectées par un conseiller qui veille au remplissage correct des fiches servant au CEF et à la qualité des données puis assure l'analyse des données : dans cas, de nombreuses données peuvent être valorisées par le suivi-évaluation. Dans d'autres situations, les conseiller animent un processus de réflexion autour des données collectées et analysées par les adhérents : dans ce cas, et sans un travail supplémentaire, peu de données pourront remonter au suivi-évaluation. Dans ce domaine, il faut pouvoir garantir une confidentialité des données individuelles.

Exemple de difficultés possibles liées à l'utilisation de données produites par les adhérents :

- *Les adhérents ne remplissent pas toujours l'ensemble des outils. Néanmoins ils acquièrent des raisonnements et peuvent développer des outils qui leur sont propres. Au Mali, sur la zone Office du Niger, les anciens adhérents, du fait de l'arrêt du projet, ne disposent plus des carnets d'enregistrement fournis par le projet,, mais ils achètent des agendas sur lesquels ils notent les activités culturelles et les principales dépenses.*

- *Certains producteurs ayant une longue expérience de conseil ne notent plus les informations dans des cahiers CEF, ils notent les éléments les plus importants et prennent leurs décisions sans faire d'autres calculs.*
- *Après la période de formation au Bénin (3 ans) il est parfois difficile pour le conseiller d'obtenir les données des adhérents et rien ne les incite à fournir les données au conseiller. Dans d'autres cas, au contraire, un échange franc est créé avec les conseillers et des demandes spécifiques leur sont adressées pour la réalisation de projets individuels.*
 - Comment et à quelles conditions peut-on mobiliser les données produites par le conseiller ? A nouveau il faut veiller à ne pas transformer le conseiller en un enquêteur au service du suivi-évaluation. Mais le conseiller peut jouer un rôle en collectant et/ou mettant en forme des données produites par les adhérents (voir plus haut). Mais il peut aussi organiser des réunions avec les groupes de CEF pour collecter des informations complémentaires. Dans ce cas, les informations doivent être utiles à la fois aux groupes de CEF et au suivi-évaluation : on peut penser à un processus d'évaluation participatif des activités, résultats et effets du CEF qui permettront d'améliorer la programmation des activités futures de CEF avec les adhérents concernés.
 - Quand doit-on recruter des enquêteurs pour le suivi-évaluation ? Cette option doit être envisagée quand les acteurs souhaitent disposer d'informations sur le CEF qui ne peuvent pas et ne doivent pas être demandées aux adhérents. Cela est particulièrement vrai quand il est souhaité des mesures quantitatives d'impacts (i) sur des aspects qui ne donnent pas lieu à une collecte de données par les adhérents ou (ii) sur des collectifs qui ne concernent pas les adhérents au CEF (voir tout ce qui concerne le domaine « structuration du monde rural »)

Il est ensuite nécessaire d'analyser les ressources financières à mobiliser :

- Quelles sont les ressources financières mobilisables ?
- Quelles sont les ressources apportées par chacun des acteurs ?

En effet, le montant des financements mobilisables permet de donner un cadrage rapide des contours du suivi-évaluation : Peut-on financer un ou plusieurs ateliers pour rassembler tous les acteurs concernés pour programmer et évaluer chaque année les activités du SE ? Peut-on organiser des réunions de groupe d'adhérents ou de conseillers ? Peut-on recruter des conseillers ou des enquêteurs ? Peut-on financer un appui d'un animateur extérieur ?

Il ne s'agira ici que de constituer une ébauche de dispositif qui sera affinée à la suite des choix opérationnels. En effet, ce premier calibrage des ressources humaines et budgétaires va

influer sur le choix des outils et sur la structure finale du dispositif de suivi-évaluation. En simplifiant, on peut dire :

- Si les financements sont faibles, il faudra plutôt prévoir des ateliers dans le cadre d'une démarche participative et prévoir quelques enquêtes quantitatives mesurant des impacts sur les exploitations participant au CEF ;
- Si les financements sont plus importants, il peut être prévu des ateliers et des enquêtes quantitatives avec une possibilité de mesurer des impacts au-delà des adhérents au CEF ;
- Si le temps à consacrer au suivi-évaluation est limité, prévoir plutôt des mesures des activités, des résultats et de quelques effets ;
- Si le temps disponible est plus important, alors la mesure des impacts dans les différents domaines devient réaliste.

→ Première ébauche de dispositif pour discuter des points suivants :

- *Identification des instances de coordination*
- *Partage des responsabilités, implications des acteurs,*
- *Ressources humaines et financières nécessaires et disponibles.*
- *Prise en compte des problèmes de confidentialité des données*

3. Etape 3 : Faire des choix opérationnels

Objectifs de cette étape :

Définir les aspects clefs visant l'opérationnalisation du dispositif à travers :

- l'échantillonnage et la définition d'une situation de référence
- le choix des outils : indicateurs, enquêtes thématiques
- l'élaboration d'un circuit de l'information
- la définition des supports nécessaires au fonctionnement du dispositif.

Il est essentiel, dans le cadre de la mesure des effets et impacts du CEF, de combiner plusieurs outils afin de pouvoir mesurer des aspects différents. Certains outils seront plus adaptés que d'autres pour recueillir les informations que doit faire ressortir le dispositif de suivi-évaluation. Un dispositif ne reposant que sur le suivi d'indicateurs pourrait présenter quelques limites : il ne reflèterait que ce que recherche l'évaluateur et pourrait n'apporter qu'une vision partielle de la réalité.

Il convient toutefois de rester réaliste dans le choix des outils dans la mesure où, s'il y a trop d'outils ou si les données sont trop complexes à renseigner, le dispositif risque de ne pas pouvoir fournir les informations recherchées.

Exemple de la nécessité de combiner les outils :

- *Cas de la production de coton dans la commune de Djidja au Bénin : Au cours de la campagne 2005-2006, les dysfonctionnements de la filière ont conduit à une livraison des intrants fin juillet dans cette commune (les semis sont normalement effectués en juin). Face à cette situation, le secrétaire d'un GV, adhérent du CEF, a calculé et estimé, par rapport à l'itinéraire technique normal, que si il plantait du coton, son rendement risquait d'être médiocre. Il en résulterait une situation d'impayés par rapport à son crédit intrant. Il a décidé de ne pas semer de coton pour la campagne et a exposé son raisonnement aux autres... qui l'ont suivi. Le seul renseignement d'un indicateur lié à la production de coton n'aurait pas permis de comprendre pourquoi ces producteurs ont eu une faible production. Une combinaison avec des enquêtes permet d'approfondir et de comprendre la situation et de corriger les éventuelles connotations négatives liées au seul suivi des indicateurs.*

A ce stade de la réflexion, il faut distinguer les outils mobilisés (i) pour le pilotage du CEF en prenant en compte les moyens, activités et résultats ou (ii) pour la mesure des effets et des impacts du CEF.

3.1. Structurer les outils pour le pilotage du CEF

Le pilotage du CEF nécessite de réunir des informations sur les moyens mobilisés, les activités réalisées, les résultats obtenus par le dispositif de CEF, et dans une moindre mesure sur les effets et impacts du CEF.

Le travail d'identification d'indicateurs concernant les moyens, activités et résultats n'a pas été effectué dans le cadre du document IRAM 2006. Toutefois ce travail est plus aisé dans la mesure où il s'agit de suivre les moyens employés et mobilisés dans la mise en œuvre du CEF ou de suivre les activités réalisées et ce qui en découle. Les indicateurs à définir sont relativement simples à élaborer : « coût du conseil pour un groupe d'adhérents », « nombre de formations », « nombre d'adhérents par conseiller »,...

Les données à collecter peuvent l'être facilement à travers les opérateurs et les conseillers. Il s'agit de réaliser une collecte systématique sans forcément chercher à construire des échantillons.

3.2. Structurer les outils pour la mesure des effets et des impacts du CEF

3.2.1. Définir des échantillons

Pour des raisons opérationnelles, il est nécessaire de définir des échantillons d'enquêtes :

Pour la mesure d'effets et d'impacts dans les domaines « exploitation » et « producteur et sa famille », il convient de définir un échantillon de producteurs suffisamment important pour être représentatif de différents types d'adhérents au CEF (débutant vs ancien, petite exploitation vs grande exploitation, type de productions, région, etc.). Les données nécessaires au renseignement des indicateurs seront collectées au sein de cet échantillon. Malgré les aléas inhérents à tout système de suivi construit dans la durée, cet échantillon devra rester le plus stable possible dans le temps afin de pouvoir noter la progression des différents critères retenus.

Il s'agira ici, pour les acteurs participant à la construction du suivi-évaluation du CEF de définir le calibrage de cet échantillon. De manière très empirique on peut considérer qu'il faut

environ 20 à 30 exploitations par type d'adhérent que les acteurs veulent mettre en évidence lors de l'analyse. Au-delà de quelques centaines d'exploitations le suivi-évaluation pourrait devenir lourd à gérer.

Concernant la mesure d'effets et d'impacts dans le domaine « structuration du monde rural », la création d'un échantillon pour analyser les effets et impacts au niveau d'un village ne se justifie que si la taille du dispositif de CEF est importante (à titre tout à fait empirique : plus de 10 villages concernés). L'analyse des effets et des impacts au niveau de la structuration d'une filière ne demande bien évidemment pas d'échantillon.

3.2.2. Suivre des évolutions

Les mesures d'effets et d'impacts peuvent être appréhendées au travers d'un suivi des évolutions au cours du temps des indicateurs. Afin de pouvoir suivre l'évolution des échantillons (producteur et village) dans le temps, il sera nécessaire, dès le démarrage du suivi, de bien renseigner les indicateurs car ce travail permettra d'établir une situation de référence.

Cela pose la question du démarrage du suivi-évaluation par rapport à des projets d'appui au CEF. Si le suivi-évaluation démarre tardivement par rapport à cet appui, la mesure des effets et impacts sera plus difficile. Dans ce cas de figure, cela pose également la question du maintien de l'échantillon après l'arrêt des appuis.

La difficulté majeure lors de l'analyse des résultats est l'attribution des évolutions observées au CEF ou à d'autres facteurs. En effet, une sécheresse, une attaque de parasites, une modification des prix des produits agricoles aura un effet plus important sur l'évolution des indicateurs que la meilleure gestion des facteurs de production par le producteur. Un suivi sur plusieurs années permet de limiter cette contrainte, sans forcément l'éliminer complètement (que dire sur l'amélioration du revenu grâce au CEF, si pendant 2 ans les prix du coton sont élevés et les 2 années suivantes les prix baissent ?)

Un outil complémentaire au suivi d'indicateurs de l'échantillon d'exploitations est la caractérisation des trajectoires d'un sous-échantillon d'exploitations sur une période relativement longue pour étudier les évolutions d'exploitations bénéficiant du CEF. Il est à signaler qu'au-delà de 30 exploitations, cet outil peut devenir lourd à gérer.

Cet outil combine un suivi d'indicateurs et la réalisation d'enquêtes d'exploitations pour analyser l'historique de l'exploitation, la stratégie du producteur et de sa famille, repérer les grands changements dans le système de production et les raisons de ces changements. Cet outil permet de manière plus fine de comprendre en quoi le CEF a accompagné ou précédé des changements. L'avantage principal de cet outil de suivi est d'être plus vivant, plus

convaincant et plus facile à partager entre producteurs lors des visites d'exploitation qu'un suivi d'indicateurs.

3.2.3. Comparer des situations

La mesure des effets et des impacts au niveau des exploitations peut-être appréhendée à travers une comparaison, au même moment, d'exploitations adhérant au CEF et d'exploitations n'adhérant pas au CEF.

La méthode nécessite de suivre deux échantillons d'exploitations aux caractéristiques similaires, l'un bénéficiant du CEF et l'autre non. La méthode a l'avantage de se soustraire à « l'effet année » car tous les producteurs sont soumis aux mêmes conditions de climat ou de prix. Mais il est toujours difficile de construire deux échantillons avec des exploitations aux caractéristiques similaires, car il a toujours été démontré que les adhérents au CEF ont des exploitations particulières (membres alphabétisés, plus grande surface cultivée, équipements plus importants,...). Donc il sera également difficile de conclure que les différences observées entre les deux échantillons sont liées à la participation des membres au CEF.

La méthode demande également des moyens complémentaires (notamment des enquêteurs) pour suivre les deux échantillons.

Exemple de comparaison de situation avec / sans sur la base de perceptions d'acteurs :

Des opérateurs d'appui au CEF relèvent une différence entre adhérents CEF et non adhérents, même si ce constat n'est pas argumenté par la comparaison de deux échantillons avec / sans CEF : « les adhérents et les non adhérents peuvent réagir de la même manière face à une situation donnée mais cette réaction sera toujours mesurée, quantifiée et chiffrée chez les adhérents alors qu'elle relève d'un réflexe chez les producteurs qui n'ont pas reçu de formation ».

3.2.4. Suivre des évolutions et comparer des résultats.

Une méthode rigoureuse pour mesurer les effets et impacts du CEF est de combiner les deux approches en construisant deux échantillons d'exploitations (participant au CEF et ne participant pas au CEF) qui seront suivis au cours du temps. L'analyse portera alors sur l'évolution des écarts entre exploitations participant au CEF et exploitation ne participant pas au CEF.

L'inconvénient de la méthode est son coût car il faut identifier des moyens supplémentaires à maintenir dans la durée, notamment si on souhaite obtenir des résultats chaque année. C'est la raison pour laquelle cette méthode donne généralement lieu à des enquêtes sur un nombre limité d'années (2 à 3, par exemple au démarrage d'un projet d'appui au CEF, en fin de projet, quelques années après).

3.2.5. Le choix des indicateurs

Idéalement il faudrait pour chacun des thèmes prioritaires de suivi disposer de plusieurs indicateurs de suivi et que chaque thème secondaire dispose d'un indicateur : on pourra ainsi faire un suivi précis sur les thèmes prioritaires et un suivi plus léger (une veille) sur les thèmes secondaires.

Lors de l'étape précédente, nous avons défini les thèmes prioritaires et secondaires du suivi-évaluation ainsi que les critères. Il convient maintenant de choisir les indicateurs permettant de suivre et de renseigner ces thèmes.

Pour ce faire il conviendra de se demander, pour chaque critère : « que veut-on obtenir comme information ? », « sous quelle forme peut-on la mesurer ? », « peut-on effectuer son suivi régulièrement et objectivement ? ».

Pour chaque indicateur il sera utile d'apporter des précisions sur leurs caractéristiques principales : leur définition, les variables qui le composent, leur mode de calcul, leur unité, leurs sources, la structure responsable de la collecte, leur fréquence et leur périodicité de collecte, le type de support de collecte, leur niveau de confidentialité, ... Cette caractérisation des indicateurs permet de bien préciser les informations attendues de chacun dans leur renseignement.

Il faut souvent un faisceau d'indicateurs pour fixer dans quelle mesure un critère d'effet ou d'impact est satisfait. Or, il peut y avoir un intérêt à choisir des critères nécessitant moins d'indicateurs afin de simplifier le système de suivi-évaluation.

Exemple de la nécessité d'un faisceau d'indicateurs :

- *Un phénomène de « course à la superficie emblavée » a souvent cours entre des producteurs voisins. Avec le CEF, les adhérents ont tendance à réduire les superficies mises en culture (parfois de moitié) et obtiennent une production équivalente du fait de l'entretien des parcelles. Par exemple, un adhérent de Bouhanrou (Bénin) emblavait auparavant 5 à 6 hectares en coton et obtenait une production totale de 4 tonnes alors qu'actuellement il cultive 3 hectares et récolte 7 à 8 tonnes. Un autre producteur de Korognon (Burkina-Faso) cultivait auparavant 6 ha de coton et n'arrivait pas à rembourser son crédit intrant. Depuis son entrée dans un groupe CEF, il cultive 3 ha de coton, rembourse systématiquement son crédit et a pu investir dans une paire de bœufs.*

Une liste d'indicateurs possibles d'effets et d'impacts a été établie (voir matrice en annexe). Ces indicateurs ont été identifiés à partir d'entretiens avec différents acteurs impliqués dans les dispositifs de CEF lors d'une étude réalisée en 2006². Il est possible de s'inspirer de cette matrice pour retenir des indicateurs des dispositifs de suivi-évaluation du CEF à élaborer.

² Ope citée

Nous proposons, en annexe, un exemple de choix d'indicateurs et d'enquêtes à suivre. Cet exemple repose sur un choix initial qui orienté vers la construction d'un plaidoyer pour les dispositifs de CEF, donc relativement orienté vers les effets et impacts du CEF.

De manière empirique, le suivi de plus de 50 indicateurs tout confondu (pilotage du dispositif de SE, mesure des effets et impacts) peut devenir lourd.

Concrètement, il est possible de sélectionner les indicateurs de la même manière qu'ont été définis les thèmes et critères lors de l'étape 1. Il existe un intérêt de séparer les discussions sur les critères et les discussions sur les indicateurs, en réfléchissant entre temps sur les outils à mettre œuvre. En effet, la deuxième discussion sera fortement orientée par le dimensionnement du dispositif de suivi-évaluation (taille des échantillons, moyens mobilisables).

Il ne paraît pas recommandé, pour des consultants non mandatés par l'ensemble des acteurs impliqués dans les dispositifs de CEF, de procéder à une définition d'indicateurs déconnectés des choix stratégiques. Il y a un risque que les informations ne soient pas fournies car tous les acteurs ne trouveront pas pertinents les indicateurs définis.

Les indicateurs retenus pourront être renseignés à travers différentes sources, soit à travers des données déjà disponibles (chez les producteurs, opérateurs, filières,...) dont il faudra organiser la remontée, soit au travers d'enquêtes qu'il faudra définir. Il conviendra également de déterminer qui devra collecter l'information. Attention de ne pas supposer à tort que les paysans remplissent tous leurs carnets et que ces données pourront donc alimenter le dispositif de suivi-évaluation.

3.2.6. Le choix des thèmes d'enquêtes

La compréhension des effets et des impacts du CEF par l'analyse d'une série d'indicateurs peut poser des difficultés.

Certains effets ou impacts sont trop complexes à comprendre à la seule lecture d'indicateurs : par exemple, les changements de perception de l'exploitant permettant d'améliorer ses décisions est un sujet très qualitatif.

Le suivi d'un thème à l'aide de seuls indicateurs peut être insuffisant et doit être complété par d'autres informations : l'augmentation des revenus de l'exploitation par exemple ne peut être comprise sans des enquêtes économiques parallèles (pour tenir compte de l'évolution des prix par exemple).

Il est donc nécessaire d'avoir recours à des enquêtes thématiques en remplacement ou en compléments du suivi des indicateurs.

Les enquêtes nécessitent généralement des ressources humaines et financières assez lourdes. Il conviendra donc, dans la mesure du possible de limiter le nombre d'enquêtes à mener et de ne retenir, dans un premier temps, que les thèmes d'enquêtes indispensables au dispositif de suivi-évaluation pour appréhender certains thèmes ou approfondir les thèmes difficilement mesurables à l'aide des seuls indicateurs.

Au moment de l'identification des thèmes d'enquêtes, il sera nécessaire de se poser la question de savoir si certaines de ces enquêtes ou certaines données ne sont pas déjà collectées par les instituts statistiques nationaux ou d'autres institutions afin d'éviter les double emplois. Dans ce cas, il pourrait être imaginé des protocoles d'accord où les instituts statistiques fourniraient l'information au dispositif de suivi-évaluation du CEF.

Une réflexion sur les structures ou acteurs en charge de ces enquêtes devra également être menée à ce moment.

Exemple de la nécessité d'enquêtes complémentaires :

Un indicateur permettant de suivre la gestion des ressources humaines de l'exploitation est l'évolution du ratio « travail familial / travail total ». Cependant cet indicateur ne peut saisir la complexité des évolutions. Ainsi au Bénin, une enquête complémentaire a montré que le mode de rétribution de la main d'œuvre avait évolué : des adhérents du CEF s'étant rendus compte que la rétribution en nature était plus onéreuse ont introduit le règlement en numéraire et à la tâche.

→ Intérêt de combiner plusieurs outils, mais attention à la multiplication des outils qui complexifierait trop le dispositif !

→ Des indicateurs simples constituent la base du dispositif de suivi. Les acteurs doivent sélectionner eux-mêmes ces indicateurs pour le suivi des thèmes décidés. Ils peuvent s'inspirer de la matrice donnée en annexe.

→ Un échantillon représentatif et stable dans le temps doit être défini pour tirer des conclusions statistiquement valables

→ Des situations de référence dans le cadre du suivi avant / après et avec / sans sont indispensables pour pouvoir tirer des conclusions en terme d'impacts du CEF. Cependant cela demande en général des dispositifs de suivi assez lourds.

→ Des enquêtes thématiques viennent en complément de ces indicateurs. Bien que rendant le dispositif de suivi plus efficace, cela le complexifie également (ressources financières et humaines additionnelles nécessaires).

3.3. Définir le circuit de l'information (collecte, diffusion) et les responsabilités (collecte, traitement et analyse, diffusion)

A partir de l'ébauche de dispositif et une fois le choix des indicateurs et des enquêtes réalisé, les sources des données seront en grande partie identifiées (exploitant, services statistiques, opérateurs,...). Le circuit de remontée de l'information pourra être précisé et schématisé à partir de ces éléments. Il visera à ce que tous les acteurs soient informés de la manière dont transiteront les informations et de qui fait quoi dans le dispositif.

Ce circuit devra comprendre les sources de l'information, les intermédiaires dans la transmission des données, la structure centrale réceptrice des données, la ou les structure(s) de traitement et d'analyse de l'information, les bénéficiaires de l'information analysée,...

Chaque acteur de ce circuit de l'information devra être identifié. Son rôle et ses responsabilités seront alors précisés. Dans le cas où des structures (et non des personnes) apparaîtraient dans le circuit, il serait utile (voire indispensable) de responsabiliser une personne (éventuellement secondée d'un suppléant) au sein de la structure afin de faciliter les relations entre les divers acteurs du dispositif aux différents maillons.

A ce stade, il est important d'identifier :

- des personnes en charge de saisir les données (indicateurs, résultats d'enquêtes spécifiques) sur support informatique pour permettre une analyse ultérieure.
- Une ou des personnes en charge de concevoir les bases de données et d'analyser les données (élaboration de tableaux, croisés, élaboration de série chronologique, production de graphiques) et de la rédaction de rapport de présentation
- Les moyens pour permettre l'analyse des données (informatique, accès à l'électricité,...)

Ces personnes en charge de l'analyse des données peuvent être des membres de la commission de suivi-évaluation, un service d'un des opérateurs du CEF, ou d'une institution extérieure au CEF (consultant, ONG, institut de recherche).

→ Etablir le circuit de circulation de l'information dans les deux sens, c'est-à-dire y compris retour d'information vers les producteurs.

3.4. Définir les supports qui seront nécessaires à la mise en œuvre du suivi-évaluation

Par rapport aux différents choix effectués précédemment, notamment les outils à utiliser et le circuit de l'information, une réflexion sur les différents supports utiles à la collecte de l'information et à sa diffusion devra être engagée.

Il est par exemple possible d'imaginer différents types de supports qui pourraient être utilisés :

- des fiches de collecte précises afin de faciliter la remontée de l'information ;
- des tableaux de bord qui permettraient de rassembler l'information mesurée à l'aide des indicateurs ;
- une centralisation informatisée de cette remontée d'information (base de données par exemple,...) ;
- un canevas d'analyse et de traitement (ce canevas n'a pas besoin d'être figé, il pourrait évoluer en fonction des informations qui ressortent du renseignement des indicateurs et des enquêtes).

Concernant les supports qui auront été retenus, il conviendra de les construire de la manière la plus simple et facile d'utilisation. Il faudra qu'ils puissent être rapidement appropriés par les personnes qui auront à les utiliser.

L'ensemble des informations issues de la réflexion menée lors de cette étape sera consigné dans le manuel de référence du dispositif de suivi-évaluation.

→ *Elaborer les supports pour la collecte, la circulation, l'analyse et la diffusion ultérieure des résultats.*

4. Etape 4 : Affiner, valider et tester le dispositif

Objectifs de cette étape :

- Identifier les résistances éventuelles,
- Définir précisément les moyens financiers et humains nécessaires.
- Valider le dispositif en atelier,
- Tester le dispositif sur une période de 6 mois à un an.

Cette quatrième étape peut concerner un nombre plus restreint d'acteurs. Elle peut également être confiée, si tous les aspects clefs des étapes 2 et 3, ont été bien définis, à des consultants recrutés à cet effet dans la mesure où le travail ne porte plus sur des aspects stratégiques spécifiques à déterminer par les acteurs.

4.1. Définir les résistances et les limites des informations issues du dispositif

Il conviendra de préciser, à cette étape, les dernières résistances, c'est à dire les points de blocage éventuels du dispositif (par exemple, *la difficulté d'obtenir des données une fois l'adhérent sorti du cycle de formation* ou *de recueillir des données supplémentaires par rapport à certaines sources*) et les limites des informations qui seront produites (par exemple, *la nécessité d'attendre 2 à 3 ans avant d'obtenir des séries de données fiables* ou *les conditions d'obtention des informations*).

L'établissement de ces résistances et de ces limites permettront soit de réfléchir à des solutions pour y pallier, soit de préciser des points d'attention dans la lecture et l'interprétation des données.

L'animateur / facilitateur de l'ensemble de la démarche devra être attentif tout au long des étapes à l'expression de possibles résistances de la part de certains acteurs (objections formalisées ou non).

4.2. Préciser les moyens financiers et humains nécessaires

A la suite des choix sur l'ensemble des aspects clef du suivi-évaluation, il sera possible de déterminer les coûts précis du dispositif (budget annuel) et les moyens financiers et humains à mobiliser. Une situation budgétaire pourra être établie et comparée aux moyens mobilisables pour le dispositif de suivi-évaluation du CEF.

N'oublions pas qu'un premier calibrage avait été fait en étape 2.

Par ailleurs le suivi-évaluation du CEF en vue d'en évaluer les effets et impacts n'a de sens que dans la durée. Il s'agira donc de garantir que le financement du dispositif soit pérenne.

4.3. Validation et test du dispositif

Une fois l'ensemble de ces aspects traités, il conviendrait d'organiser un rapide atelier pour valider l'ensemble du dispositif. A cette étape, certaines propositions d'améliorations, pourraient être prises en compte et les participants pourraient faire une évaluation des risques dans la mise en œuvre du dispositif de suivi-évaluation qui pourraient être prises en compte dans la phase de test.

A la suite de cette validation, le dispositif pourrait être mis en œuvre durant une phase de test à définir (un an). A l'issue de ce test, un bilan pourra être réalisé par l'ensemble des acteurs pour déterminer :

- Si le dispositif permet la remontée des informations recherchées ;
- Si les outils et les supports sont adéquats ;
- Les solutions alternatives aux éventuels points de blocage à rechercher ;
- Si il est nécessaire de compléter le dispositif : ajout ou suppression d'indicateurs, de thèmes d'enquêtes,...
- Affiner le calibrage (humain, financier, matériel) du dispositif ;

Par la suite, une revue régulière du dispositif pourrait être envisagée afin de statuer sur le rajout ou la suppression d'informations à collecter, pallier des points de blocage, redéfinir le calibre du dispositif et prendre en compte les évolutions qui pourraient survenir.

Attention car les expériences ont montré qu'il faut compter deux ou trois ans pour qu'un suivi-évaluation se rôde. De même les adhérent au CEF ont souvent besoin de deux ou trois ans pour que les données enregistrées par un exploitant soient relativement fiables. Valider le dispositif ne veut donc pas nécessairement dire valider les données !

- *Identifier et apporter des solutions aux dernières résistances éventuelles apparues au cours de la démarche.*
- *Elaborer un budget annuel définitif et identifier les ressources (humaines, logistiques) nécessaires, y compris dans le long terme.*
- *Ajuster le suivi-évaluation après une phase test*

Annexe 1 : Exemple d'indicateurs.

Note importante : il s'agit d'un exemple de sélection d'indicateurs de la matrice qui semblent pertinents au regard de l'élaboration d'un plaidoyer pour le CEF. Cette sélection n'est pas le fruit d'une concertation avec les acteurs en place et ne devrait donc pas être utilisée telle quelle.

Suggestion d'indicateurs d'impacts et d'effets par domaine

Indicateurs plutôt orientés vers du plaidoyer et à combiner avec un indicateur global de moyens.

	Indicateurs d'impacts	Indicateurs d'effets
Les systèmes d'exploitation	1. Les adhérents renforcent la gestion et l'organisation de leurs systèmes d'exploitation 2. Les adhérents améliorent les performances techniques de leurs exploitation 3. Les adhérents améliorent les performances économiques globales de leurs exploitations	1. Les adhérents organisent le travail, programment leurs activités et planifient leurs besoins 2. Les adhérents raisonnent leurs activités par rapport à leurs objectifs 3. Les adhérents améliorent la gestion des risques sur l'exploitation 4. Les adhérents valorisent des savoirs locaux adaptés 5. Les adhérents maîtrisent les résultats économiques de l'exploitation 6. Les adhérents améliorent la fertilité et la conservation des sols
Le producteur et sa famille	4. Les adhérents améliorent le niveau de vie de la famille 5. Les adhérents accroissent la sécurité alimentaire familiale	7. les adhérents renforcent leurs capacités 8. Les adhérents améliorent la gestion des besoins alimentaires de la famille
Le monde rural	6. Les exploitations voisines améliorent leurs pratiques et leurs performances 7. Les OP améliorent leur fonctionnement grâce aux implications des adhérents 8. La structuration des filières est renforcée grâce à l'implication des adhérents	9. Les adhérents s'impliquent dans le fonctionnement des OP 10. Les informations relatives aux marchés et aux filières sont connues des adhérents 11. Les adhérents s'impliquent dans des entités socio-communautaires ou administratives
Le dispositif	9. Le dispositif est amélioré du fait de l'implication des adhérents	12. Les adhérents s'impliquent dans le développement du dispositif de CEF

Suggestion d'indicateurs de résultats, d'activités et de moyens

Indicateurs plutôt orientés vers du pilotage de dispositif et à combiner avec une petite sélection d'indicateurs d'effets (et d'impacts si les moyens le permettent).

Indicateurs de résultats

1. Nombre de producteurs adhérents
2. Nombre de groupes de CEF en activités
3. Nombre moyens d'adhérents par groupe
4. Nombre moyens d'adhérents par conseillers / animateur-relais

Indicateurs d'activités

1. Nombre de sessions de formation par groupe
2. Nombre de séances d'analyse de groupe
3. Nombre de visites d'échanges

Indicateurs de moyens

1. Nombre de conseillers formés
2. Nombre d'animateurs-relais
2. Coût global du dispositif de CEF
3. Coût par adhérents
4. Coût par conseiller